



Рис.2. Отраслевая структура выбросов загрязняющих веществ

Бабанова Ф.Р.

О НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМАХ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В мире, где постоянны только перемены, существует необходимость в инструментах и методах, которые могли бы помочь организациям стать более эффективными. Невозможно отрицать тот факт, что постоянное улучшение (в любом виде) – это жизненная философия любой организации сегодня, если она хочет выжить и успешно функционировать в среднем, не говоря уже о долгосрочном периоде. Важно отметить, что эту ситуацию породила изменяющаяся природа мира вокруг нас и что изменения происходят не как-то линейно с одной скоростью, а нарастают по экспоненте.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – несомненно, мощное средство, используемое для этих целей, поэтому, несмотря на его младенческий возраст как метода управления, интерес, проявляемый к нему, огромен.

Понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» как новое направление в управлении возникло в 90-х гг. в США и за очень короткое время стало одной из самых популярных тем на конференциях по теории менеджмента и по разработке информационных систем. В этот период за рубежом появилось более десятка книг и монографий и сотни статей по данной тематике. Причем каждый автор имеет свою собственную интерпретацию реинжиниринга.

Наиболее широкое распространение и общее признание получило определение реинжиниринга, данное ведущим специалистом в этой области М. Хаммером. Он говорил, что реинжиниринг – это *фундаментальное* переосмысление и *радикальное* перепроектирование деловых *процессов* для достижения *резких, скачкообразных* улучшений в решающих, современных показателях деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Это определение содержит четыре ключевых слова: *фундаментальный, радикальный, резкий и процесс* (наиболее важное слово).

С недавнего времени термины «реинжиниринг» и «бизнес-процессы» используются и российскими специалистами, но только применительно к информационным системам, что уже является ошибкой и искажает суть метода. Несмотря на важную роль, которую играют информационные технологии в РБП, реинжиниринг не то же самое, что автоматизация или автоматизация бизнес-процессов, так как с помощью внедрения новых информационных технологий автоматизируется уже существующий процесс (со всеми его недостатками) и не выполняется основная задача реинжиниринга – проектирование нового процесса. Кроме того, автоматизация улучшает показатели деятельности компании на некоторую величину (порядка 10-50%), тогда как реинжиниринг – в несколько раз (в 5-10 раз).

Таким образом, нельзя ставить знак равенства между реинжинирингом и усовершенствованием бизнеса (организационного, качественного, технологического и т.п.) – см. таблицу.

Различия между усовершенствованием и реинжинирингом

Наименование параметра	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу-вверх	Сверху-вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/структурный

Реинжиниринг бизнес-процессов осуществляется один раз в течение нескольких лет. После завершения реинжиниринга компания становится объектом для усовершенствования, что требует новых целей и новых усилий для их достижения. Обычно эти цели значительно скромнее, а работа локальна и не охватывает весь бизнес.

Некоторые менеджеры воспринимают реинжиниринг как некое «магическое лекарство», способное в одночасье совершить чудо. Но такое видение является иллюзорным, так как реинжиниринг – это тяжелая и продолжительная работа, не всегда заканчивающаяся успехом. Риск при

проведении реинжиниринга довольно значителен, так как обусловлен трудностями и ошибками, возникающими в процессе его осуществления.

1. Одна из основных проблем использования реинжиниринга в российском бизнесе – это отсутствие теоретических наработок, методологий, анализа выполнения конкретных проектов, описания достаточно малого опыта (успеха и неудач) при осуществлении РБП отечественными компаниями.

Многие организации, наслышанные о потенциальных выгодах, которые можно получить в результате РБП, выражают озабоченность и тревогу относительно того ущерба, который может быть нанесен при этом: мы удовлетворительно работаем сегодня – разумно ли нам раскачивать лодку на этом этапе, ведь это может опрокинуть ее? Можно выделить три типа компаний, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно:

А. Компании, находящиеся на грани краха из-за своей неконкурентоспособности. У этих компаний нет выбора: если они не предпримут решительных шагов, то неизбежно разорятся.

Б. Компании, не находящиеся в текущий момент в затруднительном положении, но руководство компаний предвидит неизбежность будущих угроз из-за намечающихся изменений.

В. Компании-лидеры, проводящие агрессивную политику и не удовлетворенные текущим и будущим хорошим состоянием, желающие добиться наилучших результатов.

2. Другая проблема – это наличие в достаточной мере тех ресурсов, которые необходимы для успешного осуществления РБП. В первую очередь нужна команда, способная осуществить РБП (то есть убежденная в реальности и необходимости этой работы и имеющая достаточный уровень необходимых знаний, полномочий, времени).

3. Следующим трудным этапом является выбор того или тех бизнес-процессов, которые должны быть реинжинированы.

Что такое бизнес-процесс? Наиболее простой ответ: это поток работы, переходящей от одного человека к другому, а для больших процессов – от одного отдела к другому. Они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец, то есть каждый процесс имеет свои границы. Границы процесса являются входом и выходом результата для клиента, как внешнего (то есть действительного клиента компании), так и внутреннего (например, для начала или входа другого или других процессов). Стандартного перечня процессов не существует, и в каждой организации он разрабатывается с учетом собственной специфики. Это наиболее сложный момент, так как неправильное описание процесса и определение его границ напрямую влияют на успех реинжиниринга. Далее, необходимо оценить текущий процесс, выявить его слабые и сильные стороны, принять решение, какие именно моменты существующего процесса следует изменить, чтобы удовлетворить требования клиента, которые, в свою очередь, также необходимо критически оценить. С учетом вышеизложенного определяется видение нового

процесса. Характерные свойства, присущие перепроектированным бизнес-процессам, следующие:

- объединение нескольких работ;
- принятие исполнителями самостоятельных решений;
- выполнение шагов процесса в естественном порядке, то есть освобождение от линейного упорядочения работ;
- различные варианты исполнения процессов в зависимости от ситуации;
- нецелесообразность выполнения работ, когда сдвигается граница между подразделениями;
- уменьшение проверок и управляющих воздействий;
- минимизация согласований;
- обеспечение «уполномоченным» менеджером единой точки контакта в случаях, когда шаги процесса сложны или необходима интеграция усилий;
- преобладание смешанного централизованного и децентрализованного подхода.

Решение о том, с какого процесса начать работу, должно базироваться на оценке эффекта от серьезного улучшения процесса для внешнего клиента и на важности данного процесса с точки зрения существующей работы конкурентов. Неразумно пытаться сделать «слишком много слишком быстро». Обычно одновременно проводится максимум один-два проекта.

4. Следующая немаловажная проблема – человеческий фактор.

Успешный реинжиниринг предполагает значительно больший выход при тех же ресурсах, в т.ч. трудовых. Общеизвестным является факт, что потребуется меньше людей для ведения бизнеса. Многие организации не могут решиться на такой «тяжелый» метод из-за несовместимости РБП с их корпоративной культурой и ценностями.

Каково же влияние проведенного реинжиниринга на основные аспекты бизнес-системы (процессы, работы и структуры, системы управления и оценок, убеждения и ценности)?

1. Происходит переход от функциональных подразделений к командам процессов, то есть разделения людей по подразделениям (отделы, группы и т.п.), к объединению их в команды процессов для выполнения законченной части работы.
2. Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой.
3. Требования к работникам изменяются: от контролируемого выполнения предписанных заданий к принятию самостоятельных решений.
4. Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к непрерывному образованию.
5. Изменяется оценка эффективности труда: от оценки деятельности к оценке результата.
6. Изменяется критерий продвижения в должности: «платим за эффективность, продвигаем за способности».
7. Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

8. Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским.
9. Организационная структура компании изменяется от иерархической (многоуровневой) к более «плоской».
10. Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

В данной работе обозначены далеко не все проблемы и сложности, сопутствующие такой огромной и сложной работе, как осуществление РБП. Скорее, это даже проблемы начального, подготовительного этапа, которые предшествуют самому реинжинирингу. Несомненно, необходимо тщательно обдумать возможность его применения в каждой конкретной организации, посмотреть, как он впишется в процесс улучшения работы всей компании, и затем уже спланировать и провести РБП на профессиональном уровне. Реинжиниринг дает возможность получить значительные результаты деятельности. Но нельзя забывать, что он подвержен таким же опасностям, как и другие методы. Тщательный выбор методов, умелое управление процессом осуществления подобных проектов позволяет любой организации использовать этот подход и обеспечивать свое выживание и процветание в будущем. Перефразируя У. Черчилля, можно сказать: «Реинжиниринг бизнес-процессов – это не конец, это даже не начало конца, но может оказаться концом начала».

Власова Е.И.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ БРЭНДОМ КАК ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В отечественной литературе по маркетингу отсутствует единое понимание сущности бренда. Как правило, под брендом понимается последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю, которые являются уникальными, значимыми и трудно имитируемыми. С точки зрения предприятия, бренд – это, в первую очередь, добавленная стоимость, которую целевой потребитель готов заплатить за товар, выпускаемый под конкретной торговой маркой. Также бренд – это название, символ, подпись и любая другая особенность, предназначенная для идентификации товара или услуги и дифференцирования конкурентов.

Цель управления брендом – стратегическое увеличение стоимости и силы бренда. Достижение этой цели дает предприятию – владельцу бренда дополнительную финансовую выгоду, выраженную в возможности повышать цены на товар или услугу, а также повышать стоимость акций компании. Указанные возможности обусловлены, с одной стороны, взаимодействием бренда с целевой аудиторией, с другой стороны, взаимодействием с партнерами и финансовыми организациями.

Чем сильнее и значимее для потребителя уникальные рациональные и эмоциональные характеристики бренда, тем большую цену он готов платить за товар, тем больше возможность у компании получать прибыль. Повышение